

**KOMITMEN NORMATIF DAN *READINESS FOR CHANGE: OPENNESS
TO EXPERIENCE* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Memperoleh Derajat Sarjana S-2

Magister Psikologi



Disusun oleh:

FUAD ARDIANSYAH

NIM: 201710440211025

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2019

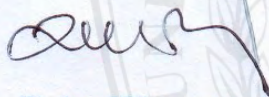
**KOMITMEN NORMATIF DAN *READINESS FOR CHANGE*:
OPENNESS TO EXPERIENCE SEBAGAI VARIABEL
MODERATOR**

FUAD ARDIANSYAH
201710440211025

Telah disetujui

Pada hari / tanggal, Rabu / 28 Maret 2019

Pembimbing Utama



Dr. Tulus Winarsunu, M.Si

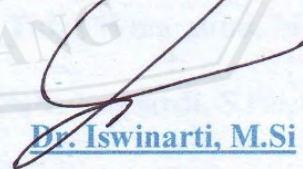
Pembimbing Pendamping



M. Salis Yuniardi, S.Psi, M.Psi, PhD



Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Iswinarti, M.Si

TESIS

FUAD ARDIANSYAH
201710440211025

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada hari / tanggal, Rabu / 28 Maret 2019
Dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
Memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

Susunan Dewan Penguji

Ketua / Penguji : Dr. Tulus Winarsunu, M.Si

Sekretaris / Penguji : M. Salis Yuniardi, S.Psi, M.Psi, PhD

Penguji : Dr. Iswinarti, M.Si

Penguji : Dr. Rr Siti Suminarti Fasikhah, M.Si

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : **FUAD ARDIANSYAH**

NIM : **201710440211025**

Program Studi : **Magister Psikologi Sains (S2)**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul: **KOMITMEN NORMATIF DAN READINESS FOR CHANGE: OPENNESS TO EXPERIENCE SEBAGAI VARIABEL MODERATOR** Adalah karya saya dan dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, baik sebagaimana maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka
2. Apabila ternyata dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur –unsur **PLAGIASI**, saya bersedia tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 Maret 2019



FUAD ARDIANSYAH

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penyusunan tesis yang berjudul “Komitmen normatif dan *readiness for change: Openness to experience* sebagai variabel moderator” dapat diselesaikan dengan baik.

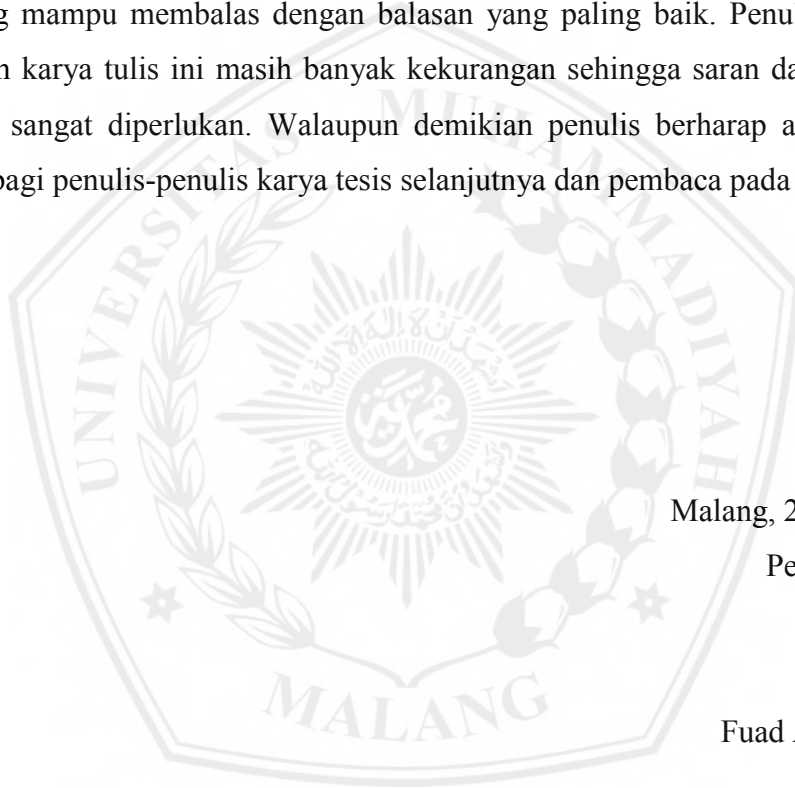
Pada proses penyusunan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan banyak dukungan, baik secara mental, fisik dan materi, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang terlibat pada penyelesaian penyusunan tesis baik secara langsung maupun tidak langsung khususnya kepada:

1. Dr. Tulus Winarsunu, M. Si dan M. Salis Yuniardi, M.Psi., Ph.D selaku pembimbing utama dan pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan semangat yang terus menerus selama pengerjaan Tesis ini.
2. Kepada para subjek yaitu karyawan publik dan swasta yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
3. Dr. Iswinarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Para dosen dan pembina mata kuliah serta para staf administrasi di lingkungan program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang atas layanan dan fasilitas yang diberikan selama perkuliahan.
5. Kedua orang tua peneliti Ibu Rahma Lussy dan Bapak Abd. Gani Faud serta Kaka Peneliti Syarifudin Faud dan Irma Syafriani Faud yang telah mendukung tiada henti dalam segala hal baik secara fisik maupun moril mulai dari kecil sampai sekarang.
6. Annisa Salsabila Prasetio yang merupakan teman terbaik dan menjadi seseorang yang paling berharga dan berkesan serta memberikan banyak perubahan dalam kehidupan peneliti, semangat baru dan menjadi motivasi tersendiri dari awal sampai akhir penelitian. Tidak lupa juga ucapan terimakasih pada Mama Ika yang telah mendidik dan memberikan dukungan bagi jalan hidup kami.
7. Teman-teman Magister Psikologi khususnya Kelas A 2017, Lembaga Insan Cita Institute, Himpunan Mahasiswa Islam Cabang Malang Komisariat Psikologi

UMM, LSO Sanggar Seni Bellbaba Fakultas Psikologi UMM, Paguyuban Lilin Emas Blok A-7 yang tidak bisa disebutkan satu per satu dan Ayunda Alifah Nabilah, Feny Febrianti, Fathul Hidayah, Dwi Agus Riskyanto yang selalu memotivasi dan rela meluangkan waktunya untuk berdiskusi dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

8. Semua pihak yang belum bisa disebutkan yang telah berpartisipasi baik secara langsung terhadap penyelesaian baik studi maupun tesis ini.

Semoga Allah SWT membalasnya dengan sebaik-baiknya balasan karena hanya Dia-lah yang mampu membalas dengan balasan yang paling baik. Penulis menyadari bahwa dalam karya tulis ini masih banyak kekurangan sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diperlukan. Walaupun demikian penulis berharap agar karya ini bermanfaat bagi penulis-penulis karya tesis selanjutnya dan pembaca pada umumnya.



Malang, 24 Maret 2019
Penulis

Fuad Ardiansyah

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| SURAT PERNYATAAN | i |
| KATA PENGANTAR..... | ii |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR TABEL..... | v |
| DAFTAR GAMBAR..... | vi |
| ABSTRAK | vii |
| PENDAHULUAN | |
| Latar Belakang | 1 |
| TINJAUAN PUSTAKA | |
| <i>Readiness for change</i> | 5 |
| Komitmen normatif dengan <i>readiness for change</i>..... | 6 |
| Moderasi <i>Openness to experience</i> pada komitmen normatif dengan <i>readiness for change</i> | 7 |
| Hipotesis..... | 8 |
| METODE PENELITIAN | |
| Desain penelitian | 9 |
| Subjek penelitian..... | 9 |
| Pengukuran..... | 9 |
| Prosedur penelitian | 10 |
| Analisa data | 11 |
| HASIL PENELITIAN | |
| Deskripsi variabel penelitian..... | 11 |
| Hasil analisa..... | 11 |
| PEMBAHASAN | 13 |
| SIMPULAN DAN IMPLIKASI | 16 |
| DAFTAR PUSTAKA | 17 |
| INDEKS | 21 |
| LAMPIRAN..... | 22 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----------|
| Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian..... | 11 |
| Tabel 2. Hasil Analisa Data..... | 12 |



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model hubungan $X - Y \mid M$ 8

Gambar 2. Hasil moderasi $X - Y \mid M$ 13



KOMITMEN NORMATIF DAN *READINESS FOR CHANGE*: *OPENNESS TO EXPERIENCE* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

Fuad Ardiansyah
Magister Psikologi
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang
fuadpsikologi@gmail.com

Abstrak

Readiness for change merupakan hal penting yang harus dimiliki setiap karyawan dalam perubahan organisasi. Komitmen normatif diduga mampu meningkatkan *readiness for change*. *Openness to experience* berkaitan dengan komitmen normatif dan *readiness for change*. Penelitian ini bertujuan menguji *openness to experience* sebagai moderator pada hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Penentuan subjek menggunakan teknik *random sampling* yang berasal dari instansi publik (instansi pemerintahan) dan instansi swasta dengan jumlah 277 subjek berasal dari Kota Malang. Pengukuran menggunakan *normative commitment scale* (NCS), *readiness change scale* (RCS), dan *big five inventory openness to experience*. Analisa data menggunakan metode *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan *openness to experience* meningkatkan hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*.

Kata kunci: *Readiness for change*, komitmen normatif, *openness to experience*

**MODERATING EFFECT OF *OPENNESS TO EXPERIENCE* ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN NORMATIVE COMMITMENT AND *READINESS
FOR CHANGE***

Fuad Ardiansyah
Magister of Psychology
Graduate Program University of Muhammadiyah Malang
fuadpsikologi@gmail.com

Abstract

Readiness for change is an important thing that every employee must have in organizational change. Normative commitment is thought to be able to improve readiness for change. Openness to experience is related to normative commitment and readiness for change. The aim of this study is to determine of openness to experience as moderator on relationship between normative commitment with readiness for change. The research used quantitative method. Determination of subject using random sampling technique from public instantions (government) and private instantions within 277 employees in Malang. The measurement used normative commitment scale (NCS), readiness change scale (RCS), and big five inventory openness to experience. Data analysis used moderated regression analysis (MRA) method. The result showed that openness to experience would be increase of relationship between normative commitment and readiness for change.

Keywords: *Readiness for Change, Normative Commitment, Openness to Experience*

Latar Belakang

Perubahan diperlukan agar sebuah organisasi tetap hidup dan berjalan sesuai tuntutan-tuntutan yang didapatkan organisasi (Cunningham dkk., 2002). Dalam melakukan perubahan, anggota organisasi harus memiliki *readiness for change* (Weiner, 2009). *Readiness for change* adalah suatu keadaan psikologis yang diartikan sebagai sikap, keyakinan dan niat menghadapi perubahan (Riddell & Roisland, 2017). Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menyimpulkan bahwa *readiness for change* merupakan hal yang memberikan kontribusi terhadap efektifitas implementasi dari perubahan yang dilakukan organisasi.

Weeks, Roberts, Chonko, dan Jones (2004) menyatakan bahwa *readiness for change* meningkatkan kinerja anggota organisasi. Hal yang sama disampaikan Anjani (2013) bahwa *readiness for change* mengakibatkan anggota organisasi menikmati apa yang dikerjakan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja anggota organisasi. Winardi dan Prianto (2016) menyamakan hal yang sama bahwa *readiness for change* memberikan kontribusi terhadap anggota dalam meningkatkan kinerja pada setelah perubahan.

Grobelny dan Papieska (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa *readiness for change* dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dalam hal ini adanya sikap emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaan. Dalton dan Gottlieb (2003) dalam tulisannya menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki *readiness for change* maka memiliki tingkat kemarahan dan depresi yang rendah.

Peterson dan Hugbes (2002) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa *readiness for change* memberikan dampak pada kesehatan anggota organisasi, dimana kesehatan berhubungan dengan kinerja anggota organisasi. Selain itu, Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa *readiness for change* berdampak pada sikap positif terhadap perubahan.

Diab, Safan, dan Bakeer (2018) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa *readiness for change* mampu memberikan efek pada perilaku manajer dalam melakukan perubahan, artinya manajer yang memiliki *readiness for change* yang baik maka dapat mengelola perubahan dengan baik. *Readiness for change* juga memberikan dampak pada efektivitas kerja dan pengetahuan manajemen (Rusly, Corner, & Sun, 2012). Penelitian

lain disebutkan juga bahwa *readiness for change* berdampak pada dukungan organisasi, dimana dukungan organisasi untuk perubahan semakin kuat ketika adanya *readiness for change* (Barber, 2010). Kemudian Shirazi dkk. (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa anggota organisasi yang memiliki *readiness for change* mampu diarahkan untuk melakukan perubahan dengan cara mengintervensi anggota pada perubahan yang diinginkan.

Peneliti sebelumnya telah menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *readiness for change*. Secara garis besar faktor-faktor tersebut bisa diklasifikasikan menjadi dua, yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Faktor-faktor organisasi antara lain dukungan manajemen, artinya dalam proses menghadapi perubahan dukungan manajemen menjadi hal yang mempengaruhi *readiness for change* (Signe, Ipsen, & Liv, 2013). Riddell dan Roisland (2017), Treuer dkk. (2018) juga menemukan bahwa kepemimpinan berdampak terhadap peningkatan *readiness for change*.

Readiness for change juga dipengaruhi oleh iklim organisasi (Riddell & Roisland, 2017), Treuer dkk., 2018). Pada penelitian yang dilakukan Treuer dkk. (2018) juga menemukan bahwa tekanan organisasi mempengaruhi *readiness for change*. Penelitian selanjutnya yang dilakukan Shinwon, Sunguk, Mihyun, Namgyu, dan Sunguk (2015) mengungkapkan komunikasi dan sistem informasi yang dijalankan organisasi bisa mempengaruhi *readiness for change*. Rajput dan Novitskaya (2013) menemukan bahwa budaya organisasi yang memiliki konstruk peningkatan kinerja mampu meningkatkan *readiness for change*, hal ini sama seperti yang ditemukan oleh Suwaryo, Daryanto, dan Maulana (2015). Selanjutnya, Shah (2009) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa adanya penghargaan dan keterlibatan kerja anggota organisasi mampu meningkatkan *readiness for change*.

Faktor-faktor individual diteliti oleh Cunningham dkk. (2002) dan Riddell dan Roisland (2017) yang menemukan bahwa *self efficacy* mampu meningkatkan *readiness for change*. Jansen (2015) menemukan bahwa adanya kepercayaan anggota organisasi memunculkan sikap *readiness for change*. Selain itu, Shah (2009) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa ketika adanya keterikatan emosional antar anggota, maka hal tersebut dapat memunculkan *readiness for change*.

Readiness for change juga dipengaruhi oleh motivasi pada masing-masing anggota organisasi (Lehman dkk., 2002). Hal lain yang mempengaruhi *readiness for*

change adalah persepsi anggota organisasi tentang perubahan yang dilakukan oleh organisasi (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Sudharatna dan Li (2004) dan Samaranayake dan Takemura (2017) menjelaskan bahwa *readiness for change* dipengaruhi oleh komitmen. Madsen, Miller, dan John (2005) dalam penelitiannya menjelaskan lebih mendalam bahwa komitmen afektif dan normatif meningkatkan *readiness for change*. Kemudian disampaikan juga bahwa komitmen berkelanjutan mempengaruhi *readiness for change*. Selanjutnya, Suwaryo dkk. (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *readiness for change* di pengaruhi oleh komitmen organisasi dalam hal ini komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Visagie dan Steyn (2011) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen afektif dan normatif berhubungan positif dengan *readiness for change*, artinya semakin tinggi komitmen afektif dan normatif maka semakin tinggi *readiness for change*.

Temuan Soumyaja, Kamlanabhan, dan Bhattacharyya (2015) bahwa tidak semua jenis komitmen memiliki hubungan dengan *readiness for change*. Komitmen yang memiliki hubungan hanya pada komitmen afektif, sedangkan komitmen normatif tidak memiliki hubungan dengan *readiness for change*. Temuan yang sama juga disampaikan dalam penelitian Qureshi (2018) bahwa hanya komitmen afektif dan berkelanjutan saja yang memiliki hubungan dengan *readiness for change* sedangkan komitmen normatif tidak memiliki hubungan. Hal ini menunjukkan ada inkonsistensi hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*. Penelitian lebih dalam terkait korelasi komitmen normatif dan *readiness for change* dibutuhkan untuk memberi penjelasan memadai mengenai hubungan kedua variabel. Oleh karena itu peneliti ingin mendalami pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change*.

Komitmen normatif terkait dengan kondisi dimana individu bertahan dikarenakan kewajiban (Meyer & Allen, 1991). Penelitian yang dilakukan oleh Sow, Anthony, dan Berete (2016) menemukan bahwa ada pengaruh negatif komitmen normatif terhadap *turnover intention*, artinya ketika komitmen normatif rendah maka *turnover intention* tinggi dan begitu sebaliknya. Fornes dan Rocco (2004) juga menemukan hal yang sama dimana komitmen normatif mempengaruhi *turnover intention*.

Folorusno, Adewale, dan Abodunde (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen normatif mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Begitupun hasil yang didapat kan Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) dalam

penelitiannya bahwa komitmen normatif mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Fornes dan Rocco (2004), Boehman (2006) dalam penelitiannya menemukan komitmen normatif mempengaruhi kepuasan kerja, dimana ketika komitmen normatif tinggi maka kepuasan kerja tinggi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*, maka penelitian ini bermaksud menjelaskan faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen normatif dan *readiness for change*. Jansen (2015) mengatakan bahwa karakteristik dan kepribadian karyawan yang menjadi salah satu hal dalam meningkatkan *readiness for change*. Maka dari itu faktor yang dimaksud adalah faktor kepribadian yang menjelaskan bagaimana karyawan mempunyai kepribadian yang terbuka terhadap suatu hal baru. Hal baru yang dilakukan yakni adanya perubahan-perubahan dalam instansi dengan menekankan pada karyawan yang memiliki komitmen normatif. Oleh karena itu, variabel yang digunakan yakni variabel kepribadian yang terfokus pada *openness to experience* sebagai variabel moderator. Diajukan bahwa tinggi rendah hubungan antara komitmen normatif dan *readiness for change* ditentukan oleh tinggi rendah *openness to experience*.

Openness to experience sebagai karakteristik individu yang terbuka terhadap hal baru (Kruglanski & Boyatzi, 2012). Danckert dkk., (2017) menyatakan bahwa individu dengan kepribadian *openness to experience* sebagai karakteristik positif untuk mempelajari sesuatu yang baru, dimana hal baru tersebut mengarahkan pada karyawan untuk tetap berada di organisasi dan siap menghadapi perubahan yang dilakukan organisasi. Kaufman (2013) mengungkapkan bahwa *openness to experience* memberikan dampak pada pencapaian individu, dimana pencapaian ini bersinergi dengan bagaimana karyawan bertahan karena adanya tanggungjawab dan siap pada perubahan yang dilakukan organisasi. *Openness to experience* juga memberikan dampak terhadap tuntutan penerimaan tugas dari organisasi yang mengarahkan karyawan tetap bertahan untuk mengerjakan tugas sesuai tanggungjawab dan siap terhadap perubahan yang dilakukan (Wanberg & Banas, 2000).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji *openness to experience* sebagai moderator pada hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*. Kemudian manfaat teoritis dari penelitian ini yakni menjadi informasi dan referensi bagi kajian

keilmuan psikologi industri dan organisasi. Serta manfaat praktis dalam penelitian ini sebagai studi yang menguatkan organisasi dalam melakukan perubahan.

Tinjauan Pustaka

Readiness for change

Readiness for change merupakan faktor psikologis dimana anggota organisasi merasa harus menerapkan perubahan dalam organisasi serta percaya akan kemampuan untuk melakukan perubahan (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). *Readiness for change* juga dinilai sebagai alat untuk mengurangi resistensi atas perubahan (Weiner, 2009). Hal yang sama juga disampaikan Armenakis dkk. (1993) bahwa *readiness for change* sebagai suatu sikap, keyakinan anggota organisasi untuk mengakui perlunya perubahan serta kemampuan untuk mencapai perubahan yang dilakukan.

Dalton dan Gottlieb (2003) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam *readiness for change*. Hal-hal yang diperhatikan terkait kebutuhan apa yang diperlukan untuk perubahan, biaya dan kapan manfaat yang besar didapatkan. Maka dari itu, Holt dkk. (2007) menyebutkan bahwa *readiness for change* dipengaruhi oleh perubahan apa yang mau dilakukan, bagaimana perubahan dilakukan, bagian mana yang dirubah dan karakteristik karyawan yang diminta untuk melakukan perubahan. Selain itu, kepercayaan juga menjadi salah satu hal yang mempengaruhi *readiness for change*.

Armenakis dkk. (1993) menyampaikan terdapat lima komponen dalam melihat *readiness for change*. Komponen *readiness for change* terdiri dari, pertama, keyakinan bahwa perubahan diperlukan organisasi. Kedua, adanya dukungan yang diberikan organisasi guna melaksanakan dan mensukseskan perubahan. Ketiga, percaya bahwa anggota organisasi mampu merealisasikan perubahan yang dilakukan. Keempat, menyakini perubahan yang dilakukan menjadi cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di organisasi. Kemudian yang terakhir, perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi anggota organisasi. Holt dkk. (2007) menyampaikan hal yang sama yakni *readiness for change* terdiri dari empat aspek. Aspek tersebut adalah *self efficacy*, *management support*, *appropriateness*, dan *personal benefit*.

Berdasarkan berbagai penjelasan disimpulkan bahwa *readiness for change* merupakan suatu keadaan dimana anggota organisasi merasa harus menerapkan perubahan dengan percaya pada kemampuan untuk melakukan perubahan. Dasar teori

readiness for change menggunakan teori *behavior*, dimana melihat stimulus respon. Keharusan menerapkan perubahan berasal dari adanya stimulus yang di berikan organisasi. Semakin positif stimulus yang di berikan maka respon positif muncul. Adanya stimulus respon berdasarkan teori *behavior* merupakan suatu hal yang menjadi dasar *readiness for change* (Skinner, 1953).

Komitmen normatif dengan *readiness for change*

Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi dengan mengimplikasikan untuk tetap berada di organisasi atau tidak (Mayer, Allen, & Smith, 1993). Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi. Salah satu bentuk komponen dalam komitmen organisasi yakni komitmen normatif. Weiner (1982) mendefinisikan komitmen normatif sebagai keadaan dimana munculnya tekanan normatif untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan dari organisasi. Komitmen normatif dapat berkembang, misalnya ketika individu diberikan penghargaan di awal individu tersebut bekerja maka individu merasa berkewajiban membalasnya dengan berkomitmen (Meyer & Allen, 1991).

Meyer dan Parfyonova (2010) dalam tulisannya menyebutkan bahwa komitmen normatif dialami sebagai kewajiban moral bagi individu dalam membayar apa yang sudah diberikan organisasi padanya. Allen dan Meyer (1996) juga menyebutkan bahwa komitmen normatif tidak dapat alami, jika tidak adanya hasil yang diberikan organisasi pada individu. Walaupun ada hal yang diberikan organisasi namun ketika dianggap kurang maka sulit untuk memunculkan komitmen normatif (Boehman, 2006). Secara garis besar komitmen normatif didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana individu bekerja di organisasi karena adanya tanggung jawab yang diberikan.

Komitmen normatif mencerminkan kewajiban untuk melakukan pekerjaan dengan benar (Meyer & Allen, 1991). Karyawan yang berkomintem normatif di tuntut untuk mengikuti aturan-aturan organisasi dengan ada manfaat yang didapatkan. Dengan kata lain karyawan harus mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan dengan menyakini sesuai tanggungjawab yang diberikan pada karyawan. Selanjutnya, keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, sehingga perubahan yang dilakukan tidak mempengaruhi karyawan untuk menolak perubahan (Sudharatna & Li, 2004).

Bersedia untuk bekerja ekstra sesuai tanggungjawab menjadikan perubahan yang dilakukan organisasi tidak menjadi hambatan, melainkan menjadikan karyawan mau

mengadopsi dan melakukan perubahan dengan tujuan lebih baik bagi karyawan dan organisasi (Ahmad, Ismail, Rani, & Wahab, 2017). Berdasarkan hal tersebut maka komitmen normatif memiliki hubungan dengan *readiness for change*, karena keyakinan, keinginan, dan bekerja ekstra sesuai tanggungjawab menjadikan karyawan siap terhadap perubahan yang dilakukan.

Moderasi *Openness to experience* pada komitmen normatif dengan *readiness for change*

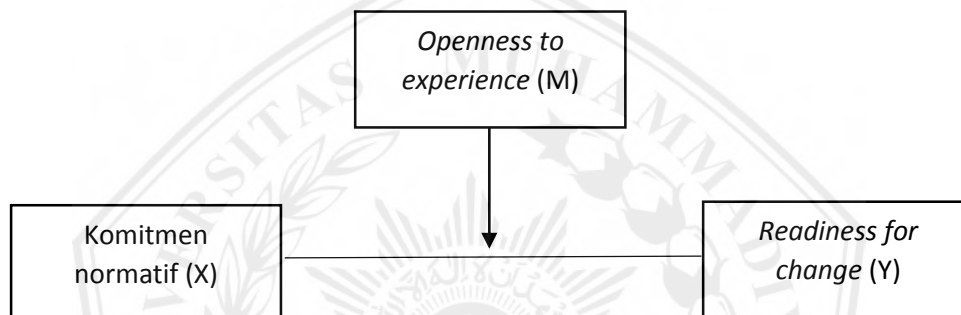
Openness to experience terkait dengan keterbukaan hal-hal baru (Kaufman dkk., 2015, Kruglanski & Boyatzi, 2012). McCrae dan Costa (1997) menyatakan bahwa *openness to experience* mencerminkan kesadaran bahwa adanya kebutuhan untuk menambah pengalaman yang baru. *Openness to experience* juga terkait dengan motivasi untuk mengetahui hal baru dengan berlandaskan kebutuhan.

Terdapat lima komponen *Openness to experience* yakni, ide, fantasi, estetika, tindakan, perasaan, dan nilai (John & Srivastava, 1999). Kaufman (2013) menyatakan bahwa maksud dari komponen ide ialah kebutuhan intelektual yang diperlukan untuk melakukan hal baru. Fantasi yakni individu mempunyai imajinasi tentang hal baru. Estetika yakni hal baru yang dilakukan perlu mempertimbangkan keindahan dari hal baru tersebut. Tindakan adalah perilaku yang dimunculkan untuk melakukan kegiatan dengan mengutamakan hal baru. Perasaan merupakan penerimaan diri terhadap hal baru yang didapatkan. Terakhir, nilai yang mana individu dihadapkan dengan kesiapan nilai baru yang datang.

Openness to experience berperan dalam hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change* karena karyawan yang *openness* bisa menerima informasi, dimana penerimaan informasi menjadi salah satu dasar karyawan mau mengadopsi perubahan yang dilakukan dengan adanya tanggungjawab yang dilaksanakan sesuai tugas yang diberikan organisasi. Karyawan yang *openness* juga berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, hal ini berdasarkan informasi-informasi yang didapatkan sehingga mengarahkan karyawan untuk mengikuti apa yang menjadi perbaharuan dalam organisasi. Kemudian, karyawan yang *openness* mampu menerima hal-hal baru yang di jadikan sebagai pengalaman, dimana perubahan yang dilakukan merupakan sebuah pengalaman baru bagi karyawan (Wanberg & Banas, 2000).

Individu atau karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi dapat siap melakukan perubahan yang diinginkan organisasi apabila karyawan juga memiliki kepribadian *openness to experience* yang tinggi. Artinya karyawan yang *openness* mampu mempengaruhi hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*. Hal yang berbeda terjadi ketika karyawan memiliki kepribadian *openness to experience* yang rendah, maka apabila karyawan tersebut memiliki komitmen normatif yang tinggi namun karyawan tidak siap terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Dengan maksud *openness to experience* yang rendah tidak mempengaruhi hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*.

Kerangka pikir



Gambar 1. Model hubungan komitmen normatif dengan *readiness for change* dimoderasi oleh *openness to*

Hipotesis

Hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Ada hubungan positif antara komitmen normatif dengan *readiness for change*

Hipotesis 2 : *Openness to experience* meningkatkan hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change*

Metode Penelitian

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex-post facto*. Penelitian *ex-post facto* meneliti hubungan yang tidak dimanipulasi atau tidak diberikan perlakuan. *Ex-post facto* penelitian yang dilakukan setelah suatu kejadian terjadi (Creswell, 2014). Penelitian ini dikaji ulang berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini mencoba menyajikan bagaimana variabel moderasi berperan pada hubungan variabel independen dan dependen.

Subjek penelitian

Subjek dalam penelitian ini yakni karyawan instansi publik dan swasta yang berada di Kota Malang dengan sampel penelitian sebesar 277 (Laki-laki 141 subjek; Perempuan 136 subjek) pada instansi publik 130 subjek dan instansi swasta 147 subjek dengan rentan usia antara 19 tahun sampai 63 tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling*. *Random sampling* adalah teknik pengambilan subjek dengan memberikan kesempatan atau peluang yang sama untuk di ambil pada setiap elemen populasi (Sugiyono, 2011).

Pengukuran

Penelitian ini mengukur komitmen normatif dengan menggunakan *normative commitment scale* (NCS) berdasarkan teori yang di kemukakan (Meyer & Allen, 1990) dengan menggunakan skala likert yang berjumlah delapan aitem dan reliabilitas skala sebesar 0.790. Contoh aitem adalah “Saya pikir saat ini orang-orang berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain terlalu sering” “Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada organisasinya”.

Selanjutnya, *readiness for change* diukur dengan menggunakan *readiness change scale* berdasarkan teori dari Holt dkk. (2007). *Readiness for change* dibagi menjadi empat aspek yaitu, *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personally beneficial* dengan reliabilitas sebesar 0.928. Contoh aitemnya adalah “Saya berpikir bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari perubahan ini” “Perubahan ini akan mengganggu banyak hubungan pribadi yang telah saya kembangkan”. Skala yang digunakan untuk mengukur *readiness for change* yakni skala likert.

Openness to experience diukur dengan alat ukur *big five inventory* berdasarkan teori yang dikemukakan oleh John dan Srivastava (1999) yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia oleh Ramadhani (2012) dengan reliabilitas 0.810. Contoh aitemnya adalah “saya adalah orang yang sering mendapatkan ide baru” “saya adalah orang yang suka merenung, mengutak atik gagasan”. Jenis skala yang digunakan untuk mengukur *openness to experience* menggunakan skala likert. Semua skala menggunakan lima opsi pilihan jawaban yakni “sangat setuju”, “setuju”, “ragu”, “tidak setuju”, “sangat tidak setuju”.

Prosedur penelitian

Penelitian ini berawal dari menerjemahkan alat ukur NCS (*Normative commitment scale*) dan alat ukur RCS (*Readiness change scale*) ke dalam bahasa Indonesia. Kemudian peneliti menyebarkan alat ukur yang sudah diterjemahkan pada sesama peneliti guna mengetahui apakah alat ukur yang terjemahkan layak untuk digunakan untuk penelitian. Setelah proses penilaian kesesuaian alat ukur oleh peneliti lain, langkah selanjutnya peneliti melakukan *try out* pada beberapa instansi publik dan swasta kurang lebih selama tiga sampai empat minggu. Hasil pengumpulan data *try out* kemudian di uji untuk mengetahui reliabilitas alat ukur. Hasil pengujian menemukan reliabilitas alat ukur RCS sebesar 0.805 dengan 15 aitem yang dinyatakan valid dan indeks validitas 0.326-0.575; alat ukur NCS sebanyak 7 aitem yang dinyatakan valid dengan indeks validitas 0.369-0.734 dan reliabilitas 0.818; alat ukur *Big five inventory Openness to experience* dinyatakan 8 aitem valid dengan indeks validitas 0.359-0.732 dan reliabilitas 0.802.

Langkah selanjutnya peneliti mengurus surat ijin penelitian sebagai pengantar untuk melakukan penyebaran alat ukur. Setelah itu peneliti menyebarkan alat ukur pada subjek yang bekerja di instansi publik dan instansi pemerintahan di Kota Malang. Pada proses penyebaran alat ukur terdapat beberapa kendala seperti, disposisi yang diberikan kepala instansi memerlukan waktu lebih dari satu minggu sehingga membuat waktu penelitian semakin lama, kemudian alat ukur yang diberikan tidak diisi oleh subjek maupun alat ukur tersebut tidak kembali ke peneliti sesuai jumlah yang di berikan sebelumnya. Waktu pelaksanaan penelitian kurang lebih selama tiga sampai empat minggu. Setelah semua data penelitian terkumpul, peneliti mengecek kembali data tersebut guna melihat

adakah permasalahan dalam pengisiannya seperti hanya satu atau dua dari tiga alat ukur yang diisi. Langkah terakhir yakni peneliti melakukan analisa data.

Analisa data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini yakni *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hal ini bertujuan untuk melihat pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* yang dimoderasi oleh variabel *openness to experience*. Apabila *openness to experience* berhubungan dengan besarnya pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change*, maka dapat dikatakan bahwa *openness to experience* memoderasi pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* (Hayes. 2013).

Hasil Penelitian

Deskripsi variabel penelitian

Hasil pengujian menggunakan statistik menunjukkan nilai Standart Deviasi (SD), nilai rata-rata (Mean), dan nilai korelasi dari masing-masing variabel sebagai berikut.

Tabel 1. Deskripsi data penelitian

| No | Variabel | Mean | SD | 1 | 2 | 3 |
|----|-----------------------------------|------|------|--------|--------|---|
| 1 | Komitmen normatif (X) | 3.36 | 0.64 | 1 | | |
| 2 | <i>Openness to experience</i> (M) | 3.72 | 0.58 | 0.17** | 1 | |
| 3 | <i>Readiness for change</i> (Y) | 3.40 | 0.38 | 0.21** | 0.32** | 1 |

Keterangan: ** $p < 0.01$

Hasil uji dengan menggunakan statistik menunjukan nilai *Mean* (M) dan Standar Deviasi (SD) pada masing-masing variabel. Variabel *readiness for change* (Y) memiliki rata-rata (M=3.40; SD=0.38), variabel komitmen normatif memiliki nilai rata-rata (M=3.36; SD=0.64), dan variabel *openness to experience* (M) memiliki nilai rata-rata (M=3.72; (SD=0.58). Hasil uji inkorelasi antar variabel menunjukan hasil bahwa masing-masing variabel memiliki hubungan positif. Variabel komitmen normatif berhubungan signifikan positif dengan *openness to experience* ($r = 0.17$, $p < 0.01$), komitmen normatif dengan *readiness for change* ($r = 0.21$, $p < 0.01$) dan *openness to experience* dan *readiness for change* ($r = 0.32$, $p < 0.01$).

Hasil analisa

Berdasarkan perolehan data penelitian, maka hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut;

Tabel 2. Hasil analisa data

| Variabel | B | t-hitung | p-value | R ² |
|-------------------------------|-------|----------|---------|----------------|
| Model 1 | | | | |
| Constant | 2.36 | 14.46 | 0.00 | |
| Komitmen Normatif | 0.09 | 2.90 | 0.00 | |
| <i>Openness to experienxe</i> | 0.19 | 5.16 | 0.00 | |
| Model 2 | | | | |
| Constant | 4.87 | 7.92 | 0.00 | |
| Komitmen normatif | -0.64 | -3.60 | 0.00 | |
| <i>Openness to experience</i> | -0.50 | -2.98 | 0.00 | |
| Interaksi (X*M) | 0.20 | 4.21 | 0.00 | 0.185 |

Y: *Readiness for change*

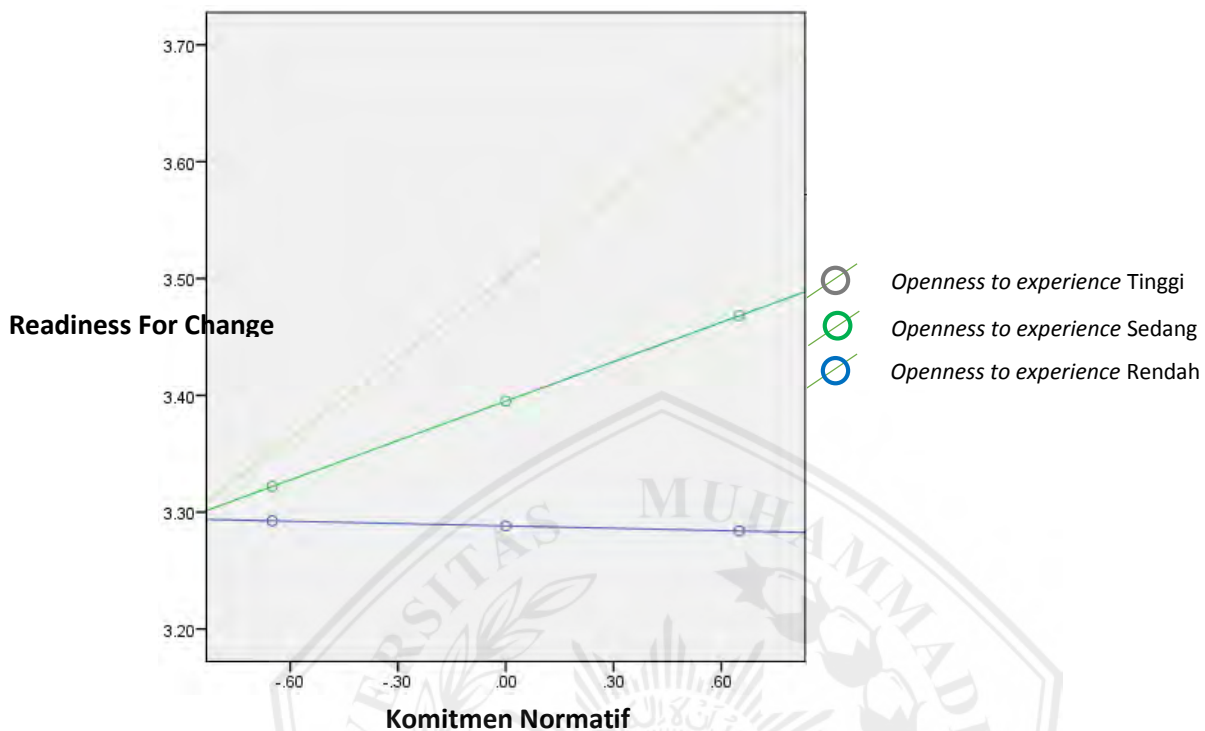
Pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change*

Hasil analisa data dengan menggunakan MRA menunjukkan bahwa hipotesis pertama di tolak, dimana terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen normatif terhadap *readiness for change* ($\beta = -0.64$; $p = 0.000$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen normatif maka semakin rendah *readiness for change*. Sebaliknya semakin rendah komitmen normatif maka semakin tinggi *readiness for change*.

Pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* dengan *openness to experience* sebagai variabel moderator

Openness to experience meningkatkan pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* ($\beta = 0.20$; $p = 0.000$). Maka *openness to experience* berdampak positif meningkatkan pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* (Hipotesis kedua diterima; $p < 0.005$). *Openness to experience* mampu menjelaskan peningkatan pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* sebesar 18.5%.

Pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* ditentukan oleh *openness to experience*. Subjek yang memiliki komitmen normatif tinggi maka *readiness*



Gambar 2. Moderasi *Openness to experience* pada hubungan komitmen normatif dengan *readiness for change*

for change meningkat pada karyawan yang memiliki kepribadian *openness to experience* tinggi dan sedang. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi maka *readiness for change* menurun pada karyawan yang memiliki kepribadian *openness to experience* yang rendah.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* dengan *openness to experience* sebagai variabel moderator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif mempengaruhi *readiness for change* dan *openness to experience* menjadi faktor kuat lemahnya pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh negatif pada *readiness for change*, sehingga dapat diketahui bahwa semakin tinggi komitmen normatif maka *readiness for change* semakin rendah. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen normatif hanya bekerja berdasar tanggungjawab yang di berikan

padanya, sehingga ketika perubahan dilakukan karyawan melihat ada atau tidak keuntungan yang didapatkannya berdasarkan tanggungjawab yang kerjakan. Selain itu adanya kondisi di lingkungan kerja yang tidak mendukung tindakan-tindakan yang dilakukan anggotanya (Herscovitch & Meyer, 2002). Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang di sampaikan Madsen dkk. (2005) bahwa individu atau karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi maka *readiness for change* tinggi. Alasan yang menjadikan *readiness for change* tinggi karena dalam perubahan yang dilakukan karyawan merasa mendapatkan keuntungan. Selain itu karena adanya kepercayaan yang di tanamkan masing-masing karyawan bahwa dalam perubahan yang dilakukan karyawan mendapatkan manfaat yang lebih. Kemudian, Visagie dan Steyn (2011) juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa semakin tinggi komitmen normatif pada karyawan maka semakin tinggi *readiness for change*. Oleh karena itu ketika karyawan siap terhadap perubahan yang dilakukan maka organisasi mampu mengarah ke perbaikan yang lebih baik.

Komitmen normatif yang tinggi mencerminkan kinerja yang baik dari segi individu maupun organisasi (Folorusno dkk., 2014). Kinerja yang baik mampu membawa perubahan yang baik bagi organisasi maka dari itu karyawan siap terhadap perubahan. Selanjutnya, Kacmar, Carlson, dan Brymer (1999) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi berasal dari adanya keadilan dalam organisasi. Semakin tinggi keadilan maka semakin tinggi pula komitmen normatif karyawan dan hal ini berdampak pada tingginya *readiness for change* karyawan.

Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa adanya pengaruh negatif variabel *openness to experience* terhadap variabel *readiness for change*, dimana semakin tinggi kepribadian *openness to experience* karyawan maka *readiness for change* menurun. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan individu dan keterbukaan karyawan terhadap serangkaian perubahan yang akan dilakukan organisasi (Wanberg & Banas, 2000). Selain itu adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah sehingga menyebabkan karyawan memiliki *readiness to change* yang rendah. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Ghazinejad, Hussein dan Zidane (2018) menemukan hasil yang berbeda bahwa *openness to experience* sangat penting terhadap kerja tim atas perubahan-perubahan yang dilakukan organisasi. Streb (2015) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *readiness for change* di pengaruhi oleh *openness to experience*, artinya semakin tinggi kepribadian *openness to*

experience karyawan maka semakin tinggi pula *readiness for change*. Adanya pengalaman baru di anggap penting oleh karyawan karena manfaat yang nantinya akan di dapatkan sehingga karyawan memunculkan *readiness for change*. Wanberg dan Banas (2000) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa karyawan yang *openness to experience* dalam hal ini ada pandangan positif terhadap perubahan dan mau mendapat pengalaman baru yang membuat karyawan *readiness for change*.

Selain itu, meningkatnya *readiness for change* juga disebabkan oleh komunikasi yang baik, khususnya bagi karyawan yang memiliki *openness to experience* yang tinggi. Hal ini di jelaskan oleh penelitian Shinwon dkk. (2015) bahwa komunikasi yang baik pada karyawan berkepribadian *openness to experience* yang tinggi mampu meningkatkan *readiness for change*. Selanjutnya, persepsi karyawan yang *openness to experience* mampu meningkatkan *readiness for change*. Dimana ketika persepsi perubahan pada karyawan yang *openness to experience* tinggi maka tinggi pula *readiness for change* karyawan (Lehman dkk., 2002).

Hasil penelitian selanjutnya menyatakan bahwa pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* berhubungan positif apabila karyawan memiliki kepribadian *openness to experience* yang tinggi dan sedang. Namun, ketika komitmen normatif terhadap *readiness to change* berhubungan negatif apabila karyawan memiliki kepribadian *openness to experience* yang rendah. Pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change* dengan *openness to experience* memberikan sumbangsih sebesar 18.5%.

Ada peningkatan hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change* pada karyawan yang memiliki kepribadian *openness to experience* yang tinggi dan sedang dikarenakan karyawan yang yang berkomitmen normatif dan berkepribadian *openness to experience* sadar untuk bertanggungjawab memajukan organisasi dan terus mau belajar untuk menambah pengalaman baru (Kaufman dkk. 2015). Kemudian adanya motivasi karyawan yang berlandaskan kebutuhan (McCrae & Costa, 1997). Karyawan yang memiliki kepribadian *openness to experience* dan berkomitmen normatif juga meningkatkan perilaku kreatif dalam melakukan hal baru sehingga adanya perbaharuan dalam organisasi membuat karyawan tetap memegang tanggungjawabnya dan mengarah pada kesiapan karyawan pada perubahan (George & Zhou, 2001).

Kebutuhan pengetahuan karyawan yang berkepribadian *openness to experience* yang tinggi dan memiliki komitmen normatif membawa karyawan mau melakukan hal baru (Kaufman, 2013). Selain itu, adanya kerjasama pemberian informasi yang baik membuat karyawan mau menerima pembaharuan yang dilakukan. *Openness to experience* merupakan hal penting yang memperkuat pengaruh komitmen normatif terhadap *readiness for change*. Hal ini dikarenakan *openness to experience* menegaskan lima komponen penting. Pertama, ada kebutuhan intelektual. Kedua, imajinasi yang dibangun tentang hal baru. Ketiga, keindahan yang dipertimbangkan dalam melakukan hal baru. Keempat, tindakan yang dimunculkan dalam melakukan hal baru. Kelima, individu mempunyai kesiapan terhadap nilai baru yang datang (John & Srivastava, 1999).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Al-abrow (2013) menjelaskan bahwa perbedaan individu dalam hal memiliki sikap positif, emosi yang stabil, serta kepribadian yang terbuka berpengaruh secara positif terhadap hubungan antara komitmen afektif, normatif, dan continuen dengan *readiness for change*.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka tinggi rendah hubungan antara komitmen normatif dengan *readiness for change* ditentukan oleh tinggi rendah kepribadian *openness to experience*. Keterbatasan penelitian ini tidak menggunakan instrumen asli karena dalam proses pengujian instrumen terdapat beberapa aitem yang gugur sehingga peneliti melakukan modifikasi instrumen penelitian.

Simpulan dan Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan komitmen normatif dengan *readiness for change* tergantung pada kepribadian *openness to experience* yang dimiliki karyawan.

Implikasi dari penelitian ini mengarah pada pengambilan kebijakan dimana kebijakan yang diambil harus memperhatikan kemampuan dan kompetensi karyawan yang memiliki komitmen normatif dan kepribadian *openness to experience* dimana mampu menerima perubahan baik perubahan struktur maupun kebijakan yang dilakukan instansi. Bagi peneliti selanjutnya di harapkan menguji kembali instrumen yang digunakan peneliti. Selain itu, bagi penelitian selanjutnya diharapkan melihat variabel yang mempengaruhi *readiness for change* seperti komitmen berkelanjutan dan komitmen afektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017). Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. *Americaan Institute of Physics*, 1891. <https://doi.org/10.1063/1.5005352>
- Al-abrow, H. A. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organisational commitment on readiness for change : A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294–309.
- Allen, & Meyer. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–76. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Anjani, P. K. (2013). Impact of readiness for change on organizational change of Banking Sector in Salem District. *Global Management Review*, 3(4), 353–371.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barber, V. A. (2010). A study of change readiness : Factors that influence the readiness of frontline workers towards a nursing home transformational change initiative. *Education Doctrol*, (36).
- Boehman, J. (2006). Affective, continuance, and nomative commitment among student affairs professionals. *A Dissertation*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (V. Knight, Ed.) (Fourth Edi). Landon: Sage Publications Inc.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Dalton, C. C., & Gottlieb, L. N. (2003). The concept of readiness to change. *Journal of Advanced Nursing*, 42(2), 108–117. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02593.x>
- Danckert, B., Dinesen, P. T., Klemmensen, R., Nørgaard, A. S., Stolle, D., & Sønderskov, K. M. (2017). With an open mind: Openness to experience moderates the effect of interethnic encounters on support for immigration. *European Sociological Review*, 33(5), 721–733. <https://doi.org/10.1093/esr/jcx070>
- Diab, G. M., Safan, S. M., & Bakeer, H. M. (2018). Organizational change readiness and manager' behavior in managing change. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(7), 68–77. <https://doi.org/10.5430/jnep.v8n7p68>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of Team-Ba. *Human Reations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Folorusno, Adewale, & Abodunde. (2014). Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employees performance: An empirical evidence from academic staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International*

- Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275–286.
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i8/1096>
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2004). Commitment elements reframed (antecedents & Consequences) for organizational effectiveness. *Sandra Fornes, & Tonette S. Rocco*, 391–398.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Ghazinejad, M., Hussein, B. A., & Zidane, Y. J. T. (2018). Impact of trust, commitment, and openness on research project performance: Case study in a research institute. *Social Sciences*, 7(2), 22. <https://doi.org/10.3390/socsci7020022>
- Grobelny, A. L., & Papieska, E. (2012). Readiness for change and job satisfaction in a case of lean management application - A comparative study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(4), 418–425. <https://doi.org/10.2478/S13382-012-0044-4>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jansen, C. J. G. (2015). Organizational change: Evaluating the effect of motivational interviewing on readiness to change. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. Retrieved from <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, 102–138. <https://doi.org/10.1525/fq.1998.51.4.04a00260>
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976–994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297>
- Kaufman, S. B. (2013). Opening up openness to experience: A four-factor model and relations to creative achievement in the arts and sciences. *Journal of Creative Behavior*, 47(4), 233–255. <https://doi.org/10.1002/jocb.33>
- Kaufman, S. B., Quilty, L. C., Grazioplene, R. G., Hirsh, J. B., Gray, J. R., Peterson, J. B., & Deyoung, C. G. (2015). Openness to experience and intellect differentially predict creative achievement in the arts and sciences. *Journal of Personality*, 84(2), 248–258. <https://doi.org/10.1111/jopy.12156>
- Kruglanski, A. W., & Boyatzi, L. M. (2012). The psychology of closed and open mindedness, rationality, and democracy. *Critical Review*, 24(2), 217–232. <https://doi.org/10.1080/08913811.2012.711023>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7)
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>

- Mayer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Conceptions and Correlates of Openness to Experience. *Handbook of Personality Psychology*, 825–847. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50032-9>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedent of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1–18. <https://doi.org/http://doi.org/fth766>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component model conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace : A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Peterson, K. A., & Hugbes, M. (2002). Readiness to change and clinical success in a diabetes educational program. *JABFP*, 15(4), 266–271.
- Qureshi, M. A. (2018). Impact of organizational commitment on readiness for change : A case of higher learning Institutions of Karachi. *JISR-MSSE*, 16(1).
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness : A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rajput, M., & Novitskaya, A. (2013). Role of organizational culture in creating readiness for change project. *Umeå School of Business and Economics*, 1–79. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:694595>
- Ramadhani, N. (2012). Adaptasi bahasa dan budaya inventori Big Five. *Jurnal Psikologi*, 39(2), 189–207.
- Riddell, R. V., & Roisland, M. T. (2017). Change readiness. *Faculty of School of Business and Law at University of Agder*, 17–25. <https://doi.org/10.1002/9781119967316.ch2>
- Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329–355. <https://doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee readiness for organizational change: A case study in an export oriented manufacturing firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1–16. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2017.020.01>
- Shah, N. (2009). Determinants of employee readiness for organisational change. *Brunei Business School*, 15–37.
- Shinwon, S., Sunguk, P., Mihyun, G., Namgyu, K., & Sunguk, L. (2015). Key factors of change readiness for the success of management innovation in manufacturing industry. *International Journal of U- and E- Service, Science and Technology*, 8(10), 179–192. <https://doi.org/10.14257/ijunesst.2015.8.10.18>
- Shirazi, M., Zeinaloo, A. A., Parikh, S. V., Sadeghi, M., Taghva, A., Arbabi, M., Wahlström, R. (2008). Effects on readiness to change of an educational intervention

- on depressive disorders for general physicians in primary care based on a modified Prochaska model - A randomized controlled study. *Family Practice Oxford University*, 25(2), 98–104. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmn008>
- Signe, P., Ipsen, C., & Liv, G. (2013). Organizational readiness: A case study of participatory interventions in SMEs. *Proceedings of 22nd Nordic Academy of Management Conference*.
- Skinner, B. F. (1953). Behaviorism. *Science and Human Behavior*. <https://doi.org/10.1525/aa.1954.56.5.02a00210>
- Soumyaja, D., Kamlanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2015). Antecedents of employee readiness for change: Mediating effect of commitment to change. *Management Studies and Economic Systems*, 2(1), 11–25. <https://doi.org/10.12816/0018079>
- Sow, M., Anthony, P., & Berete, M. (2016). Normative organizational commitment and its effects on employee retention. *Business and Economic Research*, 6(1), 137. <https://doi.org/10.5296/ber.v6i1.9018>
- Streb, J. (2015). Openness, transformational leadership, and individual change readiness. *Thesis Departement of Human Resources Development Towson University*.
- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: A study of the Thai mobile phone service industry. *Managing Global Transitions*, 2(2), 163–178. Retrieved from http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/2_163-178.pdf
- Suwaroyo, J., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2015). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *International Journal of Administrative Science and Organization*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Treuer, K. Von, Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. E., & Connor, D. O. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Services Research*, 18–77. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2832-4>
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98–121.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.132>
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organization readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling*, 24(1), 7–17.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Winardi, & Prianto, A. (2016). Various determinants of individual readiness to change and their effects on the teachers' performance (A study on certified teachers in Jombang Regency East Java, Indonesia). *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(2), 22–32. <https://doi.org/10.9790/487X-18212232>

INDEKS

| | |
|-------------------------------|---|
| Dukungan organisasi | 2 |
| Iklim organisasi | 2 |
| Instansi publik | 9 |
| Instansi swasta | 9 |
| Karyawan | 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17 |
| Kepemimpinan | 2 |
| Kepuasan kerja | 1, 4, 14, 22 |
| Keterlibatan kerja | 2 |
| Kinerja | 1, 2, 4, 14 |
| Komitmen normatif | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 |
| <i>Openness to experience</i> | 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 |
| Perilaku | 1, 7, 15 |
| <i>Readiness for change</i> | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 |
| <i>Self efficacy</i> | 2, 6 |
| Sikap kerja | 1 |

LAMPIRAN 1

INSTRUMEN PENELITIAN

Jenis kelamin :

Usia :

Instansi : ☐ Publik (PNS, BUMN, BUMD, dsb)
☐ Swasta (Non-pemerintah)

Petunjuk Pengisian:

Terdapat lima pilihan jawaban yang dimana dari kelimanya tidak ada jawaban benar atau salah.

Berikut ini adalah pernyataan yang dapat Anda setujui maupun tidak setuju. Berilah **tanda silang (X)** pada salah satu pilihlah dari lima pilihan pada tiap-tiap pernyataan yang paling mencerminkan diri Anda. Dimana:

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
N : Netral
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

SKALA 1

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|-----|--|-----|----|---|---|----|
| 1 | Ada beberapa alasan yang rasional untuk perubahan ini dilakukan | | | | | |
| 2 | Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah. | | | | | |
| 3 | Ketika perubahan ini diterapkan, saya yakin tidak ada yang bisa saya dapatkan | | | | | |
| 4 | Perubahan ini sesuai dengan prioritas organisasi kami. | | | | | |
| 5 | Para pemimpin senior kami telah mendorong kami semua untuk mengikuti perubahan. | | | | | |
| 6 | Pengambil keputusan atas organisasi kami telah mendapatkan semua dukungan dalam upaya perubahan. | | | | | |
| 7 | Setiap pemimpin senior telah menekankan pentingnya perubahan. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Saya pikir kami menghabiskan banyak waktu untuk perubahan ini ketika pemimpin senior bahkan tidak ingin itu diterapkan | | | | | |
| 9 | Manajemen telah mengirimkan sinyal yang jelas bahwa organisasi ini akan berubah. | | | | | |
| 10 | Saya tidak mengantisipasi kesulitan menyesuaikan diri dengan pekerjaan saya ketika perubahan ini dilakukan | | | | | |
| 11 | Ketika kami menerapkan perubahan ini, saya merasa dapat mengatasinya dengan mudah. | | | | | |
| 12 | Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk membuat perubahan ini bekerja | | | | | |
| 13 | Pengalaman masa lalu membuat saya yakin bahwa saya dapat berhasil dan sukses setelah perubahan ini dilakukan | | | | | |
| 14 | Saya khawatir saya akan kehilangan sebagian dari status saya dalam organisasi ketika perubahan ini dilaksanakan | | | | | |
| 15 | Perubahan ini akan mengganggu banyak hubungan pribadi yang telah saya kembangkan. | | | | | |

SKALA 2

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|-----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Saya tidak seperti orang lain yang sering berpindah dari satu instansi ke instansi lain | | | | | |
| 2 | Saya merasa tidak berkewajiban untuk bertahan pada instansi saya * | | | | | |
| 3 | Saya percaya pentingnya kesetiaan pada instansi adalah alasan bertahan | | | | | |
| 4 | Saya merasa bersalah meninggalkan instansi karena ada tawaran pekerjaan yang lebih baik ditempat lain | | | | | |
| 5 | Saya loyal dengan instansi ini | | | | | |
| 6 | Saya tidak akan meninggalkan instansi karena saya merasa memiliki kewajiban terhadap instansi | | | | | |
| 7 | Tepat bagi saya meninggalkan instansi karena menguntungkan saya * | | | | | |

*item unfavorable

SKALA 3

Saya adalah seseorang yang.....

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|-----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Sering dapat ide baru | | | | | |
| 2 | Suka penasaran dengan banyak hal yang berbeda | | | | | |
| 3 | Pemikir yang cerdas | | | | | |
| 4 | Memiliki imajinasi aktif | | | | | |
| 5 | Berdaya cipta | | | | | |
| 6 | Menghargai pengalaman-pengalaman artistik dan estetik | | | | | |
| 7 | Mempunyai hanya sedikit minat seni dan berkesenian* | | | | | |
| 8 | Hebat dalam seni, musik, atau kesusasteraan | | | | | |

*item unfavorable



LAMPIRAN 2: HASIL UJI RELIABILITAS
RELIABILITAS SKALA *READINESS FOR CHANGE*

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .805 | 15 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| V1 | 45.3889 | 41.525 | .365 | .798 |
| V2 | 45.7037 | 40.326 | .471 | .792 |
| V3 | 46.9074 | 38.312 | .436 | .793 |
| V4 | 45.6667 | 39.396 | .499 | .789 |
| V5 | 45.7963 | 39.297 | .478 | .790 |
| V6 | 45.8519 | 38.808 | .529 | .786 |
| V7 | 45.7407 | 38.045 | .575 | .782 |
| V8 | 46.4815 | 39.235 | .326 | .803 |
| V9 | 45.7963 | 40.090 | .369 | .797 |
| V10 | 46.6667 | 39.660 | .329 | .802 |
| V11 | 45.7593 | 40.148 | .443 | .793 |
| V12 | 45.5000 | 41.651 | .389 | .797 |
| V13 | 45.5556 | 40.742 | .394 | .796 |
| V14 | 46.9259 | 38.976 | .354 | .801 |
| V15 | 46.9259 | 38.221 | .434 | .793 |

RELIABILITAS SKALA KOMITMEN NORMATIF

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .818 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| V1 | 18.4815 | 26.254 | .542 | .797 |
| V2 | 19.3519 | 27.968 | .369 | .823 |
| V3 | 18.5370 | 23.574 | .734 | .763 |
| V4 | 19.4259 | 24.211 | .642 | .779 |
| V5 | 18.6667 | 23.547 | .575 | .793 |
| V6 | 18.6481 | 23.930 | .726 | .766 |
| V7 | 19.3333 | 28.038 | .347 | .827 |

RELIABILITAS SKALA *OPENNESS TO EXPERIENCE*

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .802 | 8 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| V1 | 25.2037 | 12.052 | .732 | .753 |
| V2 | 24.9074 | 12.840 | .523 | .780 |
| V3 | 25.4444 | 12.704 | .533 | .778 |
| V4 | 25.2963 | 12.099 | .688 | .758 |
| V5 | 25.4259 | 11.910 | .623 | .763 |
| V6 | 24.8333 | 12.896 | .549 | .778 |
| V7 | 25.5185 | 11.915 | .364 | .818 |
| V8 | 25.7222 | 12.280 | .359 | .813 |

LAMPIRAN 3 FREKUENSI/DEMOGRAFI SUBJEK

| | Jenis kelamin | | Rentan usia | Instansi | |
|---------------|---------------|-----------|-------------|----------|--------|
| | Laki-laki | Perempuan | | Publik | Swasta |
| Subjek | 141 | 136 | 19-63 tahun | 130 | 147 |
| Total | 277 | | 277 | 277 | |

1. Jenis Kelamin

| JK | | | | | |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Perempuan | 136 | 49.1 | 49.1 | 49.1 |
| | Laki-laki | 141 | 50.9 | 50.9 | 100.0 |
| | Total | 277 | 100.0 | 100.0 | |

2. Usia

| Usia | | | | | |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 19.00 | 4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| | 20.00 | 5 | 1.8 | 1.8 | 3.2 |
| | 21.00 | 16 | 5.8 | 5.8 | 9.0 |
| | 22.00 | 25 | 9.0 | 9.0 | 18.1 |
| | 23.00 | 26 | 9.4 | 9.4 | 27.4 |
| | 24.00 | 41 | 14.8 | 14.8 | 42.2 |
| | 25.00 | 34 | 12.3 | 12.3 | 54.5 |
| | 26.00 | 13 | 4.7 | 4.7 | 59.2 |
| | 27.00 | 14 | 5.1 | 5.1 | 64.3 |
| | 28.00 | 13 | 4.7 | 4.7 | 69.0 |
| | 29.00 | 6 | 2.2 | 2.2 | 71.1 |
| | 30.00 | 10 | 3.6 | 3.6 | 74.7 |
| | 32.00 | 2 | .7 | .7 | 75.5 |
| | 33.00 | 6 | 2.2 | 2.2 | 77.6 |
| | 35.00 | 5 | 1.8 | 1.8 | 79.4 |
| | 36.00 | 5 | 1.8 | 1.8 | 81.2 |
| | 37.00 | 1 | .4 | .4 | 81.6 |
| | 38.00 | 2 | .7 | .7 | 82.3 |

| | | | | |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| 39.00 | 2 | .7 | .7 | 83.0 |
| 40.00 | 3 | 1.1 | 1.1 | 84.1 |
| 41.00 | 1 | .4 | .4 | 84.5 |
| 42.00 | 1 | .4 | .4 | 84.8 |
| 43.00 | 3 | 1.1 | 1.1 | 85.9 |
| 45.00 | 3 | 1.1 | 1.1 | 87.0 |
| 46.00 | 7 | 2.5 | 2.5 | 89.5 |
| 47.00 | 1 | .4 | .4 | 89.9 |
| 48.00 | 3 | 1.1 | 1.1 | 91.0 |
| 49.00 | 4 | 1.4 | 1.4 | 92.4 |
| 50.00 | 5 | 1.8 | 1.8 | 94.2 |
| 51.00 | 4 | 1.4 | 1.4 | 95.7 |
| 52.00 | 2 | .7 | .7 | 96.4 |
| 53.00 | 1 | .4 | .4 | 96.8 |
| 54.00 | 4 | 1.4 | 1.4 | 98.2 |
| 55.00 | 1 | .4 | .4 | 98.6 |
| 57.00 | 2 | .7 | .7 | 99.3 |
| 58.00 | 1 | .4 | .4 | 99.6 |
| 63.00 | 1 | .4 | .4 | 100.0 |
| Total | 277 | 100.0 | 100.0 | |

3. Instansi

| | | Instansi | | | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | |
| Valid | Publik | 130 | 46.9 | 46.9 | 46.9 |
| | Swasta | 147 | 53.1 | 53.1 | 100.0 |
| | Total | 277 | 100.0 | 100.0 | |

LAMPIRAN 4

HASIL ANALISA DATA

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------------------------|---------|----------------|-----|
| Readiness for change | 3.4084 | .38071 | 277 |
| Komitmen normatif | 3.3636 | .64982 | 277 |
| Openness to experience | 3.7247 | .58720 | 277 |
| Interaksi | 12.5944 | 3.38641 | 277 |

Correlations

| | | Readiness for change | Komitmen normatif | Openness to experience | Interaksi |
|---------------------|------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|-----------|
| Pearson Correlation | Readiness for change | 1.000 | .217 | .324 | .373 |
| | Komitmen normatif | .217 | 1.000 | .173 | .803 |
| | Openness to experience | .324 | .173 | 1.000 | .713 |
| | Interaksi | .373 | .803 | .713 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Readiness for change | . | .000 | .000 | .000 |
| | Komitmen normatif | .000 | . | .002 | .000 |
| | Openness to experience | .000 | .002 | . | .000 |
| | Interaksi | .000 | .000 | .000 | . |
| N | Readiness for change | 277 | 277 | 277 | 277 |
| | Komitmen normatif | 277 | 277 | 277 | 277 |
| | Openness to experience | 277 | 277 | 277 | 277 |
| | Interaksi | 277 | 277 | 277 | 277 |

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .363 ^a | .132 | .125 | .35608 | .132 | 20.744 | 2 | 274 | .000 |
| 2 | .430 ^b | .185 | .176 | .34565 | .053 | 17.790 | 1 | 273 | .000 |

a. Predictors: (Constant), Openness to experience, Komitmen normatif

b. Predictors: (Constant), Openness to experience, Komitmen normatif, Interaksi

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5.261 | 2 | 2.630 | 20.744 | .000 ^b |
| | Residual | 34.742 | 274 | .127 | | |
| | Total | 40.003 | 276 | | | |
| 2 | Regression | 7.386 | 3 | 2.462 | 20.607 | .000 ^c |
| | Residual | 32.617 | 273 | .119 | | |
| | Total | 40.003 | 276 | | | |

a. Dependent Variable: Readiness for change

b. Predictors: (Constant), Openness to experience, Komitmen normatif

c. Predictors: (Constant), Openness to experience, Komitmen normatif, Interaksi

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.369 | .164 | | 14.469 | .000 |
| | Komitmen normatif | .097 | .033 | .166 | 2.902 | .004 |
| | Openness to experience | .191 | .037 | .295 | 5.160 | .000 |
| 2 | (Constant) | 4.879 | .616 | | 7.921 | .000 |
| | Komitmen normatif | -.643 | .178 | -1.097 | -3.602 | .000 |
| | Openness to experience | -.500 | .168 | -.771 | -2.980 | .003 |
| | Interaksi | .203 | .048 | 1.803 | 4.218 | .000 |

a. Dependent Variable: Readiness for change

Excluded Variables^a

| Model Coefficients | | | | | |
|--------------------|--------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|
| Model | Beta In | T | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
| | | | | | Tolerance |
| 1 Interaksi | 1.803 ^b | 4.218 | .000 | .247 | .016 |

a. Dependent Variable: Readiness for change

b. Predictors in the Model: (Constant), Openness to experience, Komitmen normatif

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Readines
X : K_Normat
W : Openness

Sample
Size: 277

OUTCOME VARIABLE:
Readines

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .4297 | .1846 | .1195 | 20.6067 | 3.0000 | 273.0000 | .0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 3.3951 | .0210 | 161.6049 | .0000 | 3.3537 | 3.4364 |
| K_Normat | .1124 | .0327 | 3.4352 | .0007 | .0480 | .1768 |
| Openness | .1819 | .0360 | 5.0470 | .0000 | .1110 | .2529 |
| Int_1 | .2027 | .0481 | 4.2178 | .0000 | .1081 | .2973 |

Product terms key:

Int_1 : K_Normat x Openness

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

| | R2-chng | F | df1 | df2 | p |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | .0531 | 17.7897 | 1.0000 | 273.0000 | .0000 |

Focal predict: K_Normat (X)
Mod var: Openness (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| Openness | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -.5872 | -.0067 | .0408 | -.1634 | .8703 | -.0869 | .0736 |
| .0000 | .1124 | .0327 | 3.4352 | .0007 | .0480 | .1768 |
| .5872 | .2314 | .0455 | 5.0865 | .0000 | .1418 | .3209 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

K_Normat Openness Readines .
BEGIN DATA.

| | | |
|--------|--------|--------|
| -.6498 | -.5872 | 3.2926 |
| .0000 | -.5872 | 3.2882 |
| .6498 | -.5872 | 3.2839 |
| -.6498 | .0000 | 3.3220 |
| .0000 | .0000 | 3.3951 |
| .6498 | .0000 | 3.4681 |
| -.6498 | .5872 | 3.3515 |
| .0000 | .5872 | 3.5019 |
| .6498 | .5872 | 3.6522 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

K_Normat WITH Readines BY Openness .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
Openness K_Normat

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect
output.

Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

